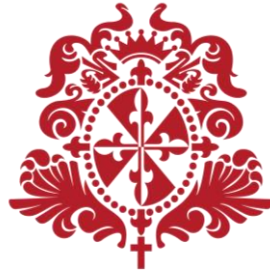


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
ESTRATEGIA: CASO SEMCO.

TRABAJO DE GRADO

JUAN SEBASTIAN QUIROGA BERNAL

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
ESTRATEGIA: CASO SEMCO.

TRABAJO DE GRADO

JUAN SEBASTIAN QUIROGA

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2015

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primero me gustaría agradecerle a mi asesor de tesis, Dr. Carlos Eduardo Mendez, y al aprendizaje obtenido por medio de sus conocimientos, sus orientaciones, su esfuerzo y dedicación, que permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación.*

*A la Universidad del Rosario y a los conocimientos obtenidos durante la carrera en esta entidad.*

*Y por último a mis padres, por su dedicación y paciencia.*

## CONTENIDO

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	19
CONCLUSIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	29
ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. ....	35
CONCLUSIONES SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	42
2.3 RELACIÓN CULTURA – ESTRATEGIA. ....	42
3. CASO EMPRESARIAL – “CONTRA LA CORRIENTE” RICARDO SEMLER .....	47
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62

## LISTAS ESPECIALES

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis del Concepto de Cultura Organizacional</i> .....	19
Tabla 2. <i>Conceptos de Cultura Organizacional</i> .....	26
Tabla 3. <i>Análisis de Definiciones sobre Cultura Organizacional</i> .....	27
Tabla 4. <i>Análisis del concepto de estrategia organizacional</i> .....	36
Tabla 5. <i>Concepto de estrategia organizacional</i> .....	40
Tabla 6. <i>Análisis de las definiciones sobre estrategia organizacional</i> .....	41
Tabla 7. <i>Relación entre Cultura y Estrategia organizacional</i> .....	43
Tabla 8. <i>Los elementos de la Cultura y Estrategia</i> .....	45
Tabla 9. <i>Relación entre elementos de la Cultura y de la Estrategia</i> . ....	46
Tabla 10. <i>Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Uno (DIVERSIFICACIÓN) de la intervención en Semco</i> .....	52
Tabla 11. <i>Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Dos (DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS) de la intervención en Semco</i> . ....	57

## RESUMEN

Este trabajo es un insumo para proyecto de investigación del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, proyecto que hace parte de la línea de investigación de Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, este trabajo fue desarrollado como proyecto de grado el cual se complementa con el trabajo de grado “ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA: CASO IBM.” elaborado por Angélica Marie Barón, por ende conto con un desarrollo conjunto con la autora antes mencionada en los temas referentes al marco teórico.

Este trabajo busca reunir información teórica acerca del concepto de Cultura organización y la Estrategia organizacional, y generar un vínculo demostrativo entre estos dos.

Si se busca poder vislumbrar la relación entre la cultura organizacional y la estrategia dentro de una organización. Actualmente se encuentran en una carrera competitiva en la que no solo participan por un pedazo cada vez más fraccionado y diferenciado del mercado, sino que también por la credibilidad social, la gestión de sus capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultura así como por trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales, por otra parte las apariciones de creación masiva de las micro, pequeña y mediana empresa, pero estas no logran contar con una alta expectativa de vida.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Estrategia, Cambio, Administración.

## ABSTRACT

The following thesis is part of the academic work of the professor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, named as: *ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA*, which project is part of the investigation line of the business school of the Universidad del Rosario. This thesis was developed as requirement of the bachelor degree as business administration, and is complemented by the thesis “ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA: CASO IBM.” which was developed for Angélica Marie Barón. Therefore this thesis have been developed at the same time and in mutual cooperation with the author named before and established in the same theoretical framework.

This academic work wants gathering theoretical information about the concept of organizational culture and the organizational strategy. It is looking for a demonstration in the relationship between culture and the strategy inside of an organization. Now days all companies are running not only for a part of the market share but also about to get social credibility and intellectual capital management, to improve the quality of environmental in the societies where they take advantage. If a company want to succeed in this competition need to understand how behaves the internal social structure of the company and how can manages it to empower succeed in the follow strategies.

**Keywords:** Organizational culture, Strategy, Change, Management.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad no existe gran cantidad de información académica que hable de una relación demostrable entre la cultura y la estrategia dentro de una organización por ende se necesitó realizar análisis teóricos para generar desde esta perspectiva una relación probable y a su vez contrarrestarla con el estudio para mirar la efectividad de dicho análisis.

Los orígenes de la preocupación por el estudio de la cultura organizacional puede estar relacionada con los orígenes de las mismas ciencias sociales, al tener este concepto claro beneficia mucho para el desarrollo de diversos dilemas y debates que se dan entorno a la cultura organizacional la cual es un fiel reflejo de las diferencias en las tradiciones históricas de la investigación social.

La cultura organizacional engloba todo un conjunto de conceptos, valores, comportamientos, creencias, memoria colectiva, entre otras, en este marco lógico se propone el concepto de rol como un elemento de vital importancia para el análisis de este tipo de cultura. Esta se manifiesta a través del rol en el individuo concreto y se hace palpable en las conductas también dentro de las funciones que el individuo tenga establecidos para sí en la empresa.

Si dentro de la estrategia no se cuenta con los elementos de la cultura necesarios a transformar, la organización se estancara en su pasado, en los elementos que le dieron éxito en el pasado, como creencias, valores, comportamientos, al incluir estos aspectos en la estrategia se puede asegurar que a la misma altura de resultados económicos, se realice un desarrollo cultural, en los cuales se incluya efectos de cambio y otros necesarios a potenciar para poder alcanzar la visión, mientras esto no se realice la distancia entre la misión y la visión será cada vez mayor ya que cuando transcurra el lapso de tiempo, veremos que la misión entonces se mantendrá, desde el punto de vista cultural, mientras que los elementos de la visión exigirán esfuerzos cada vez mayores en el entorno competitivo.

La gestión hecha desde la estrategia de la cultura organizacional genera un constante crecimiento en la empresa, al desarrollar una estrategia hecha a la medida de sus propias características y su entorno, donde se busca potenciar sus recursos, buscando incrementos



cualitativos, en sus recursos intangibles, legitimando las etapas y logros en constatación de desarrollo.

La relación entre la cultura y estrategia ha sido siempre de una forma parcial, la interpenetración de estas en la vida de la empresa es el nuevo reto que cada dirigente de una debe afrontar, por medio de la comprensión de la necesidad de poner una en función de la otra, para poder generar un desarrollo potenciado en la última instancia de la organización.

### **1.1. Problema de investigación.**

La investigación propuesta busca responder mediante la formulación del problema a la siguiente pregunta:

- ¿Desde la perspectiva conceptual cuál es la relación entre la cultura organizacional y la estrategia y qué elementos propician su conexión para que la organización sea competitiva?

De igual forma mediante la sistematización del problema pretende responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos que establecen correlación entre los conceptos de cultura y estrategia en la organización?
- ¿Cuáles han sido los lineamientos de intervención utilizados por empresas, en casos conocidos y difundidos, para alinear la cultura con la estrategia y ser competitivas?

### **1.2. Justificación**

La Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, desde el año de 1.998, propone y desarrolla una línea de investigación denominada cultura organizacional, que en el año 2003 es parte del grupo de investigación sobre perdurabilidad empresarial, reconocido por el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la ciencia y la tecnología Francisco José de Caldas, Colciencias. Este trabajo de investigación se realiza dentro de los lineamientos

definidos en el concepto de cultura organizacional y metodología planteada por su autor con avances socializados a la comunidad académica y empresarial. Por otro lado, responde a lineamientos de la Escuela que entiende la administración, como Dirección y Gerencia. La cultura organizacional está influenciada por el liderazgo de sus dirigentes, así como por la estrategia considerados pilares de la Dirección. Este trabajo por la metodología propuesta de carácter cualitativo, fundamentada en fuentes secundarias conduce al ordenamiento de la información, por su interpretación y fundamentado en la síntesis, concluyendo en propuestas que alineen la cultura organizacional con la estrategia que adopte la empresa.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Identificar y señalar la relación que existe entre la cultura organizacional y la estrategia, así como los elementos que propician su conexión.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar y señalar mediante el análisis conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura y estrategia en la organización
- Identificar los lineamientos y acciones de intervención utilizados por la empresa Semler & Company (SEMCO), para alinear la cultura con la estrategia.

### **1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

Este trabajo es un insumo para proyecto de investigación del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*, proyecto que hace parte de la línea de investigación de Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Cultura organizacional**

Este marco teórico hace parte del trabajo de investigación sobre Cultura y Estrategia del Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Méndez, fue construido y analizado en conjunto con Angélica Marié Barón Infante, estudiante de Administración de la Universidad del Rosario.

Y este marco teórico es presentado igual al que presento Angélica Marie Barón en su trabajo “ELEMENTOS PARA LA RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA: CASO IBM.”.

El concepto de cultura organizacional aparece en el terreno de la administración entre los años 70's y 80's, donde se comprende la forma en la cual se organizan los trabajadores y la manera en que son motivados con el fin de lograr la misión de la empresa. Como antecedente a este estudio estaba el modelo empresarial norteamericano, el cual tuvo un bajo rendimiento y predominó hasta el momento en que se hizo visible el éxito de las empresas orientales, especialmente las japonesas y se tomó este como nuevo referente.

Esa situación permitió que el profesor estadounidense William Ouchi llevara a cabo estudios para comparar la forma en que fluctuaba la cultura organizacional en las compañías japonesas y las americanas, desarrollando así la teoría Z, la cual tiene como premisa fundamental la búsqueda del desempeño organizacional por medio de la mezcla entre las filosofías encontradas en organizaciones estadounidenses y japonesas, y a partir de esto expresa que hay tres diferentes tipos de organizaciones, las que se asimilan a las empresas estadounidenses, las que se asemejaron a las empresas Japonesas, y las que desarrollan su propia cultura.

En esta teoría se percibe la búsqueda del balance entre el logro de los mejores resultados por parte de la compañía, y la creación de un ambiente laboral íntegro, que sea propicio para el desarrollo organizacional; Ouchi afirma que si se busca alcanzar

conocimiento y transformación de la organización se debe seguir trece pasos enfocados al desarrollo de la personalidad de sus integrantes.

Los trece pasos son:

1. Comprender fundamentalmente qué tipo de organización se busca y definir el papel que realizarán sus participantes para obtener dicha transformación.
2. Reevaluar la filosofía que está establecida por la organización que se transformará.
3. Definir la nueva filosofía que será implementada en la organización y lograr involucrar a las directivas de la compañía para encaminar su nuevo rumbo.
4. Empezar la etapa de implementación de estrategias desarrollando las estructuras y los incentivos necesarios.
5. Impulsar la creación y desarrollo de nuevos lazos personales entre los integrantes de la organización que se está forjando.
6. Evaluar el proceso que se ha llevado hasta este punto.
7. Involucrar al sindicato de trabajadores en el proceso que se está llevando a cabo.
8. Establecer y estabilizar el nuevo número y categorías de empleados.
9. Establecer cómo será el sistema de promoción de los trabajadores y como se desarrollará la evaluación de los mismos.
10. Ampliar y generalizar la diversidad de profesiones de los trabajadores contratados.
11. Desarrollar la implementación final hasta este punto.
12. Desarrollar políticas que promuevan la participación y dedicación de los trabajadores hacia la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados, esto incluye un desarrollo integro de los mismos.

Dados estos trece pasos, es fundamental conocer los verdaderos objetivos de la organización para tener claridad sobre el plan de acción a utilizar, en el cual es necesario generar una promoción del trabajo en equipo y las decisiones consensuadas, aspecto que influye positivamente en la productividad.

Los trabajadores son los que mejor conocen las tareas que desempeñan dentro de la compañía y se mantendrán motivados si se genera en ellos un sentimiento de seguridad y sentido de pertenencia por medio de la creación de políticas que les garanticen su estabilidad a largo plazo.

En el libro “En busca de la Excelencia” (Peters y Waterman, 1982) se investigó qué empresas obtenían el mayor éxito en América, tomando como punto de partida el distanciamiento entre ellas en cuanto a excelencia se habla.

Peters y Waterman buscaban desarrollar una teoría administrativa, expresaban que las empresas que tenían éxito en su entorno eran aquellas que se permitían tener un alto grado de flexibilidad, producto de que sus integrantes contaran con iniciativas y que además realizaran acciones correctivas por medio de análisis estructurales previos. Estas mismas compañías acortan las distancias entre ellas y sus clientes, y tienen tal cercanía con ellos, que les permite desarrollar procesos de inversión para conocer las necesidades de estos y poder satisfacerlas por medio de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Compañías que busquen el éxito deben impulsar a sus colaboradores hacia una permanente búsqueda de la innovación y la creatividad, de tal forma que ayuden a cumplir los objetivos deseados por la compañía, dado que el aumento de la productividad de las compañías está directamente relacionada a los seres humanos que hacen parte de estas, en las cuales el rol del líder obedece a poder crear y administrar los sistemas de valores. Empresas exitosas no necesariamente son las que generan diversificación, entre más simple sea la estructura permite descentralizar la información otorgando así un mayor dinamismo, y aumenta la velocidad de respuesta.

Como conclusión, las empresas que logran este tipo de éxito son las que mantienen un equilibrio entre la máxima autonomía individual y la administración de sus recursos, lo cual les da la agilidad en cuanto a los procesos de ventas y de cercanía con los clientes. La tecnología debe ser un factor que impulse la información y comunicación integral de los empleados, dado que las organizaciones exitosas son aquellas que se basan en el conocimiento y que se enfocan en romper con lo tradicional (como lo son las tradicionales unidades staff por función) estableciendo una retroalimentación rápida y redefiniendo el esquema de evaluación el cual permita un reconocimiento constante del aprendizaje organizacional. Así mismo, las empresas exitosas promueven que los trabajos desarrollados en equipo tengan dinámicas de confianza por medio de las cuales se logre un desarrollo del talento de sus integrantes.

A continuación, se mencionan varias definiciones del concepto de Cultura organizacional según diferentes autores a lo largo de la historia.

Para Elliot Jaques (1951) la cultura es la forma tradicional y acostumbrada de pensar y realizar las actividades en una organización.

"La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas." (Kroeber and Kluckhohn 1952, citado Montaña y Torres, 2015, p. 25)

Según Phillip Selznick (1957) La cultura son los valores principales que determinan la filosofía organizacional o misión.

Pettigrew (1979, citado Montaña y Torres, 2015, p. 26) "la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa"

Los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional (Peters y Waterman, 1982)

La cultura se conforma por los valores comunes de la organización, por esto las organizaciones tienen que trabajar con base en los valores y promover la generación de "Héroes modélicos" y "líderes" que sean un modelo a seguir (Deal y Kennedy, 1982)

La cultura organizacional es el pegamento que mantiene una organización unida por medio de patrones de pensamientos compartidos; Cuyos miembros comparten Valores, creencias, expectativas. (Caren Siehl & Joanne Martin, 1984, citado Montaña y Torres, 2015)

Anzizu, J. (1985, citado Montaña y Torres, 2015, p. 27) "El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización de una manera inconsciente como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural".

Ansoff (1985, citado Montaña y Torres, 2015) describe la cultura organizacional como la agrupación de normas y valores que representan las preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico de un grupo social.

Koberg & Chusmir (1987, citado Montaña y Torres, 2015, p. 28) "un sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida".

Garmendia, J.A. (1988, citado Montaña y Torres, 2015, p. 29) "La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción".

La cultura organizacional se entiende como un sistema de creencias y valores que conforman un modo de vida, el cual es una forma aceptada para relaciones e interacciones sociales típicas en una organización (Chiavenato, 1989, citado Montaña y Torres, 2015).

Ed Young (1989) define la cultura como un factor externo que influye en las practicas gerenciales y no gerenciales de las personas que forman parte de una organización, la cual es un conjunto de significados generados por diferentes grupos de interés que pueden ser usados por una organización para ir en búsqueda de sus objetivos, en donde cualquier modificación generada en la cultura tendrá como resultado perdedores y ganadores, cada organización cuenta con su propia cultura pero está sujeta a la cultura de una nación.

Handy (1986) define la cultura como una amalgama social y normativa que permite que la organización siga unida.

Los valores y los supuestos compartidos que orientan el comportamiento de una organización se entienden como cultura organizacional, y a su vez poseen características evolutivas dado que se basan en las creencias y valores aportados por el dueño o fundador de la compañía pero se ve modificada a nuevos aprendizajes e interacciones con el pasar del tiempo (Schein, 1990).

Etkin y Schvarstein (1992, citado Montaña y Torres, 2015) afirman que la cultura organizacional define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción,

articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización. Y adicionalmente tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental”.

La cultura organizacional es usada para generar valor y concretar ventajas competitivas, pudiendo usarla como medio que puede ser administrado para mejorar el rendimiento y desempeño de la compañía (Smirich, 1993).

Tomei (1995, citado Montaña y Torres, 2015) La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.”

### **Modelo de Hofstede (1980).**

Hofstede considera que las vivencias que comparten los miembros de una organización en las prácticas diarias son la piedra angular de la cultura organizacional. Entendiendo el concepto de cultura como la programación colectiva de la mente, que genera una diferenciación entre un miembro perteneciente a una organización a otras organizaciones dado su comportamiento y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenece.

A partir de un estudio realizado con más de 160.000 empleados de la empresa IBM, Hofstede identificó los patrones culturales que más influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización de acuerdo al país en el cual se estuviese trabajando y los clasificó dentro de 5 dimensiones:

- Distancia al poder: El grado en el que los individuos con menos poder de una sociedad esperan aceptan una desigualdad en la distribución del poder. A mayor grado, hay expectativas de algunos individuos de tener más poder que otros y un grado bajo refleja una perspectiva común de que debe haber igualdad de derechos.
- Individualismo vs. colectivismo: Se refiere al grado al que la gente actúa por sus



propios intereses o por intereses comunes. En sociedades individualista se valor la iniciativa individual y en la sociedades más colectivistas, se premia la pertenencia a grupos.

- Masculinidad vs. feminidad: Se refiere al grado en el cual predominan en la sociedad los valores tradicionalmente asociados al perfil masculino (preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito, es una sociedad más competitiva) o al femenino (preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida, la sociedad está más orientada a llegar a consensos).
- Evasión de la incertidumbre: Se refiere al grado en el que la sociedad reacciona ante la incertidumbre y los riesgos. A mayor puntaje, más recelo e inseguridad hacia tomar riesgos.
- Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo: Se refiere al grado en el cual la sociedad le da importancia a la planeación de la vida a largo plazo o de lo contrario prefiere encontrarse con las adversidades y afrontarlas según se vayan presentando.

De acuerdo a estas 5 dimensiones, Hosftede desarrolló un proyecto de modelo organizacional donde se contrastan dos escenarios organizacionales diferentes según su orientación administrativa:

### ***Organizaciones con Orientación a los resultados Vs Orientación a los procesos.***

#### **Orientación a resultados.**

Sus integrantes presentan características de adaptabilidad lo cual los lleva a sentirse cómodos con la no familiaridad de las vivencias, y se presenta gran competencia interna dado que realizan sus máximos esfuerzos en cada día, dado que consideran que sus labores diarias varen altamente.

### **Orientación a procesos.**

Sus miembros son individuos que se identifican como adversos al riesgo y por ende realizan solo los esfuerzos necesarios para llevar a cabo sus tareas, son organizaciones donde se tiene una vivencia monótona.

### ***Organizaciones con Orientación al empleado Vs Orientación a la tarea.***

#### **Orientación al empleado.**

Son entidades que logran que sus empleados se sientan identificados como parte primordial de la organización, dado que la empresa demuestra interés por el bienestar de los mismos, y se promueven la participación en decisiones por medio de comités o grupos.

#### **Orientación a la tarea.**

Los empleados de organizaciones que muestran este tipo de orientación no se sienten como parte primordial de la estructura dado que no se demuestra preocupación por su desarrollo individual sino por el desarrollo de la tarea del conjunto.

### ***Organizaciones con Orientación Local Vs Orientación Profesional.***

#### **Orientación local.**

En estructuras como estas los empleados se definen por medio de su trabajo dentro de la organización, dado que las políticas de este tipo de empresas puede llegar a considerar como importante el comportamiento del individuo dentro y por fuera de la misma, son entidades que al momento de contratar nuevo personal pueden llegar a tomar entrevistas familiares y sociales, para medir así su capacidad de accionar dentro de la compañía.

### **Orientación profesional.**

Son entidades donde se tiene una separación de la vida personal a la profesional, dado que consideran como único valor transcendental sus capacidades como empleado, y sus empleados obtienen su identidad por la capacidad de acción dentro de la compañía.

*Organizaciones con Orientación con sistema abierto Vs Orientación con sistema cerrado.*

### **Organización con sistema abierto.**

Son estructuras que se caracterizan por su capacidad de adaptación, dado que cualquier miembro se adapta a la estructura y los empleados nuevos solo necesitan un poco cuantía de días para desarrollar la labor de adaptación, son entidades que se logran una gran familiaridad con sus empleados.

### **Organización con sistema cerrado.**

Son compañías con alta aversión al cambio, dado que sus integrantes están cerrados al ingresos de cualquier tipo de nuevo trabajador, solo unos con características especiales

logran poder encajar en estas, y se suele llegar a necesitar de un largo periodo de tiempo para poder generar una adaptabilidad a este tipo de estructuras.

### ***Organizaciones con Orientación al Alto control Vs Orientación al bajo control.***

#### **Alto control.**

Empresas con una muy baja preocupación en los costos en cuanto a tiempo, las juntas y reuniones suelen tener tiempos aproximados de inicio y son organizaciones donde se aceptan las bromas internas.

#### **Bajo control.**

Compañías con una alta preocupación al tiempo invertido, la hora de las reuniones y juntas son estrictas.

### ***Organizaciones con Orientación normativa al mercado Vs Orientación pragmática al mercado.***

#### **Orientación normativa al mercado.**

Estructuras que tiene definidos sus valores éticos en un alto estándar, donde deben seguir correctamente los procedimientos organizacionales, los cuales se perciben como fundamentales al momento de obtención de resultados.

### **Orientación pragmática al mercado.**

Su mayor preocupación es poder satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma eficaz, sus resultados son más importantes que seguir los procedimientos establecidos.

Hill y Jones Han definido la cultura como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros". (2001, Citado Montaña y Torres, 2015, p. 35)

Es importante mencionar la definición que da Carles Ramio: "La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización" (Ramio, 2001), con lo cual se refiere como el conjunto de valores predominantemente aceptados y relacionados, la filosofía que orienta el actuar de los empleados, las reglas de juego para actuar y progresar en la organización, las costumbres, tradiciones y mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta, los rituales de la vida y la cotidianidad de las organizaciones; así como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización (Ramio, 2001 citado en Montaña y Torres 2015, p. 36).

Alabart, (2002, citado Montaña y Torres, 2015, p. 35) "es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización."

### **Modelo de Denison (2003).**

Es un modelo que relaciona el desempeño de una compañía con la cultura organizacional, este modelo está fundamentado en un núcleo de creencias y supuestos, adicionalmente se maneja en dos dimensiones, la primera es la comparación entre la adaptación externa y la integración interna; la segunda es la relación entre estabilidad y flexibilidad existente en una organización.

Este modelo realiza un estudio de la cultura organizacional por medio de cuatro cuadrantes que representan los principales rasgos de la cultura.

Consistencia: Rasgos de las organizaciones que se orientan al logro de metas, teniendo como características principales que son organizaciones con una cultura de cohesión fuerte, denotando coordinación e integración entre sus áreas funcionales.

Involucramiento: Rasgos característicos son el uso del empoderamiento y alta diligencia en el trabajo en equipo, son organizaciones que están preparadas para un ambiente competitivo, dado que logran identificar y maximizan las habilidades y valores de cada individuo de su organización.

Adaptabilidad: Rasgos de estructuras que poseen un equilibrio ente la realidad cambiante del entono y a su vez poseen una alta identidad como organización, son empresa que suelen tomar muchos riesgos y generar un conocimiento de forma empírica lo que les permite aprender de sus errores y adquirir experiencia interna por medio de esto.

Misión: Es la razón se de una organización, en esta se expone el horizonte de la misma donde se denotan intrínsecamente los objetivos, metas y rasgos estratégicos.

Ravasi & Schultz (2006, citado Montaña y Torres, 2015) afirman que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían lo que ocurre y lo que se hace en las organizaciones por medio de la definición de los comportamientos adecuados frente a diferentes situaciones. Es un modelo de comportamientos colectivos que son enseñados a los nuevos miembros de la organización y afectan la forma en que los grupos interactúan entre sí, con clientes y en sí con el entorno. La cultura define la forma en la cual los empleados se identifican con la organización.

Vargas, J.G.(2007, citado Montaña y Torres, 2015, p. 39) “El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Y por lo tanto la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc.”

Bretones y Mañas, (2008, citado Montaña y Torres, 2015) “Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Para Dodek (2010) la cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo, esta provee a la organización significados, dirección y movilización.

Según Carlos E. Méndez (2006, p. 91), la cultura es la conciencia colectiva que es expresada por medio de un sistema de significados comunes que generan una identidad propia de los integrantes de la organización por medio de comportamientos y conductas estandarizadas y estas a su vez genera un diferencial con otras instituciones. Los significados y comportamientos de la organización son establecidos sobre la percepción que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización y a su vez se ve influido por la mutua interacción entre estos.

Robbins & Judge (2013, citado Montaña y Torres, 2015) definen cultura como “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Y señalan que la cultura distingue una organización de otras, crea un sentimiento de identidad y unidad, enfoca a los empleados en el interés colectivo, fortalece al

sistema social que actúa como adherente para mantener a la organización unida y a su vez sirve como mecanismo de control al moldear y guiar el comportamiento de los empleados.

### **Análisis del concepto de Cultura Organizacional.**

A continuación se identifica la idea central de cada una de definiciones mencionadas anteriormente sobre cultura organizacional, para tener en esta la base para desarrollar posteriormente un análisis entre los elementos comunes que se presentan en estas definiciones.

**Tabla 1.** *Análisis del Concepto de Cultura Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Kroeber and Kluckhohn (1952)</b>	Patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación.	Patrones de Comportamiento/ Valores/ Condicional de las acciones
<b>Pettigrew (1979)</b>	Se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.	Símbolos/ Influye en comportamiento de los miembros de la empresa/



<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Phillip Selznick (1957)</b>	Los valores principales que determinan la filosofía organizacional o misión.	Valores/ Filosofía
<b>Peter &amp; Waterman (1982)</b>	Los valores compartidos entre los miembros de una organización son el corazón de la cultura organizacional.	Valores compartidos
<b>Deal y Kennedy (1982)</b>	Se conforma por los valores comunes de la organización los cuales son promovidos por líderes dentro de esta.	Valores comunes
<b>Ed Young (1989)</b>	La cultura es un factor externo que influye en las practicas gerenciales y no gerenciales de las personas que forman parte de una organización, la cultura es usada por una organización para ir en búsqueda de sus objetivos, cada organización cuenta con su propia cultura pero está sujeta a la cultura de una nación.	Factor externo/ elemento diferencial/ Directrices para la búsqueda de Objetivos
<b>Anzizu, J. (1985)</b>	El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones, se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural	Principios y Creencias/ Políticas/Estructura/ Procedimientos

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Ansoff (1985)</b>	Agrupación de normas y valores que representan las preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico de un grupo social.	Normas y Valores/ preferencias de comportamiento
<b>Koberg &amp; Chusmir (1987)</b>	Sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida	Valores y creencias/ normas de comportamiento
<b>Garmendia, J.A.(1988)</b>	La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción	Creencias/ Directrices de comportamiento
<b>Chiavenato (1989)</b>	Sistema de creencias y valores que conforman un modo de vida, el cual es una forma aceptada para relaciones e interacciones sociales típicas en una organización	Creencias y Valores/ Forma de actuar
<b>Etkin y Schvarstein (1992)</b>	Define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización. Y adicionalmente tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental	Elemento diferencial/ sentido de identidad/Control del comportamiento.

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Handy (1986)</b>	Amalgama social y normativa que permite que la organización siga unida por medio de su forma de resolver problemas, regirse, trabajar en equipo, pensar y actuar.	Normas de Comportamiento
<b>Schein (1990)</b>	Los valores y los supuestos compartidos que orientan el comportamiento de una organización se entienden como cultura organizacional, que a su vez poseen características evolutivas dado que se basan en las creencias y valores aportados por el dueño o fundador de la compañía pero se ve modificada a nuevos aprendizajes e interacciones con el pasar del tiempo.	Valores y Supuestos Compartidos/ Orientan el comportamiento de una organización.
<b>Hill y Jones (2001)</b>	La suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y la forma de conseguirlos. Los valores desarrollan normas, guías y expectativas que determinan y controlan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares.	Valores y normas compartidas/ Determinación y control del comportamiento
<b>Smirich (1993)</b>	La cultura organizacional es usada para generar valor y concretar ventajas competitivas, por lo tanto puede ser administrado para mejorar el rendimiento y desempeño de la compañía.	Genera Valor y ventajas competitivas.
<b>Caren Siehl &amp; Joanne Martin (1984)</b>	Es el pegamento que mantiene una organización unida por medio de patrones de pensamientos compartidos; Cuyos miembros comparten Valores, creencias, expectativas.	Patrones de pensamientos compartidos

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Tomei (1995)</b>	La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos.	Visión de los fundadores/ Formas de actuar y pensar.
<b>Hoftsede (1997)</b>	Programación colectiva de la mente, que genera una diferenciación entre un miembro perteneciente a una organización a otras organizaciones dado su comportamiento y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenece.	Elemento diferencial/ símbolos/ Comportamiento
<b>Ravasi &amp; Schultz (2006)</b>	Conjunto de supuestos mentales compartidos que guían lo que ocurre y lo que se hace en las organizaciones por medio de la definición de los comportamientos adecuados frente a diferentes situaciones. Son enseñados a los nuevos miembros de la organización y afectan la forma en que los grupos interactúan entre sí; define la forma en la cual los empleados se identifican con la organización	Supuestos/ Guía el comportamiento/ Identidad/ Elemento diferencial
<b>Alabart (2002)</b>	Conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno.	Paradigmas

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ideas clave</b>
<b>Vargas, J.G.(2007)</b>	Imprime personalidad, es un diferenciador y determina todas las actividades, procesos, etc. Los altos directivos la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones.	Elemento diferencial/ Influencia sobre actividades y símbolos/ Culturas funcionales y disfuncionales.
<b>Bretones y Mañas (2008)</b>	Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano.	Experiencias/Hábitos/ Costumbres/ Creencias/Valores
<b>Ramiro (2001)</b>	La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización	Ambiente
<b>Dodek (2010)</b>	Provee a la organización significados, dirección y movilización.	Identidad/ Elemento diferencial
<b>Robbins &amp; Judge (2013)</b>	La percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos	Identidad/ Significados compartidos
<b>Carlos E. Méndez (2006)</b>	Conciencia colectiva expresada por medio de un sistema de significados comunes que generan una identidad propia de los integrantes de la organización por medio de comportamientos y conductas estandarizadas, y estas a su vez generan un diferencial con otras instituciones. Los significados y comportamientos de la organización son establecidos acorde a la percepción que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización.	Identidad/ Establecimiento de Comportamientos/ Elemento diferencial/Clima organizacional

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar no hay un concepto común sobre la definición de la cultura organizacional, por consiguiente se analiza cuáles son las ideas que aporta cada autor a la definición de cultura organizacional para posteriormente clasificarlas y realizar un cuadro que contraponga estos enfoques y así obtener una conclusión sobre la cultura organizacional.

Se toman como base tres posibles respuestas sobre lo que es cultura organizacional.

1. La cultura organizacional está constituida por ideas, creencias, expectativas y significados obtenidos en el tiempo, seleccionados y generados por los individuos, que influyen en la organización para ir en búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través de símbolos (lenguaje, ritos, mitos, políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.).
2. La cultura está compuesta por patrones y comportamientos aprendidos por las personas mediante la experiencia adquirida, estableciendo una forma organizacional de vida, controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y ellos con el entorno de la organización.
3. La cultura hace que las organizaciones sean diferentes, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen las personas que las componen.

A continuación se realiza un análisis sobre la definición de cultura organizacional por medio de la alineación entre diferentes autores y sus definiciones. Así también, se buscará la definición con la cual se identifican la mayoría de las propuestas de los autores anteriormente mencionados.

**Tabla 2.** *Conceptos de Cultura Organizacional*

<b>Manifestaciones inmateriales aprendidas de la organización empresarial.</b>	Ideas, creencias, expectativas y significados obtenidos en el tiempo, seleccionados y generados por un grupo social que influyen en la organización para la búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través de símbolos (lenguaje, ritos, mitos.)
<b>Direcciona el Comportamiento de los individuos dentro de la organización.</b>	Patrones y comportamentales aprendidos por las personas mediante la experiencia adquirida, estableciendo una forma organizacional de vida, controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y ellos con el entorno.
<b>Diferencia a la organización de otras.</b>	Hace que las organizaciones sean diferentes, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen las personas que las componen.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3. *Análisis de Definiciones sobre Cultura Organizacional***

<b>Autor</b>	<b>Manifestaciones Inmateriales de la organización</b>	<b>Direccional el Comportamiento de los individuos</b>	<b>Diferencia a la organización de otras</b>
<b>Kroeber and Kluckhohn (1952)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Pettigrew (1979)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Phillip Selznick (1957)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Peter &amp; Waterman (1982)</b>	<b>X</b>		
<b>Deal y Kennedy (1982)</b>	<b>X</b>		
<b>Caren Siehl &amp; Joanne Martin (1984)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Anzizu, J. (1985)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Ansoff (1985)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Koberg &amp; Chusmir (1987)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Garmendia, J.A.(1988)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Chiavenato (1989)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Ed Young (1989)</b>			<b>X</b>



<b>Autor</b>	<b>Manifestaciones Inmateriales de la organización</b>	<b>Direcciona el Comportamiento de los individuos</b>	<b>Diferencia a la organización de otras</b>
<b>Etkin y Schvarstein (1992)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Smirich (1993)</b>			<b>X</b>
<b>Tomei (1995)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Hoftsede (1997)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Hill y Jones (2001)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Ramiro (2001)</b>		<b>X</b>	
<b>Alabart (2002)</b>	<b>X</b>		
<b>Ravasi &amp; Schultz (2006)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Mendez (2006)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Vargas, J.G.(2007)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Bretones y Mañas (2008)</b>	<b>X</b>		
<b>Dodek (2010)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Robbins &amp; Judge (2013)</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Handy (1986)</b>		<b>X</b>	<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Conclusiones sobre Cultura Organizacional.**

Tomando como referencia las definiciones de los autores consultados y citados anteriormente, fueron identificados los puntos en común entre sus proposiciones, y de esta forma se concluye que la cultura organizacional está definida por las manifestaciones inmateriales generadas por los individuos, aprendidas en el tiempo y que pueden contribuir a la búsqueda de los objetivos de la organización. Estas manifestaciones orientan el comportamiento y controlan la manera en que interactúan los individuos entre ellos y con el entorno.

De esta forma, el comportamiento, la identidad y los símbolos propios de la organización definen límites y la hacen diferente a las demás.

## **2.2 Estrategia organizacional**

Para empezar a tratar el tema de Estrategia organizacional es conveniente tener en cuenta que es un término compuesto por las palabras de origen griego *Stratos* y *Agein*, las cuales tienen como significado ejército y guiar o dirigir, respectivamente; esta composición del término Estrategia, se encuentra completamente alineada a la definición que da La Real Academia Española (2006) sobre este término: “el arte de dirigir las operaciones militares”, definición de la cual podemos extraer dos elementos importantes como lo son La dirección y un grupo institucionalizado, el cual está regido por normas, reglas, valores y un conjunto de comportamientos y creencias que hacen parte de una cultura colectiva.

El concepto de estrategia organizacional ha sido tratado por múltiples autores a lo largo del tiempo, de acuerdo a esto realizará un recuento de las definiciones que se han dado al termino estrategia desde la época de la antigua Grecia al día de hoy, con el fin de encontrar los aspectos más relevantes acerca de estas definiciones y los aspectos comunes que se pueden evidenciar entre los diferentes autores.

En la antigua Grecia se dio su primer uso en un ambiente no exclusivo a la guerra, en el cual Sócrates lo utilizo para realizar un comparativo con connotación mercante, en donde se relacionaba las actividad que realizaba un general y un comerciante, en donde fue señalado

que para alcanzare metas era primordial realizar utilización adecuada de planes y recursos (Mintzber, 1997).

Posteriormente fue usado el término en la teoría de juegos desarrollada por Von Neuman y Morgenstern (1994), en la cual se buscaba encontrar un modelo racional para estudiar la toma de decisiones en situaciones concretas en las que se contaba como variable la incertidumbre en cuanto a la decisión de los demás participantes (Gonzalez, 2003).

Peter Drucker (1995) por medio de su definición, fue uno de los autores pioneros en definir la estrategia relacionada a la administración. Drucker afirma que toda organización actúa de acuerdo a una teoría de negocio, frente a la cual se puede medir la efectividad de la estrategia según sean sus resultados frente al logro de los objetivos, dando como resultado un plan de acción para replantear el camino a seguir o un plan de acción para reforzar aquellas acciones que han dado como resultado un éxito esperado o inesperado.

De esta forma Peter Drucker da una idea clave sobre el hecho de que al estar las organizaciones en un entorno permanentemente cambiante, se debe tener constante atención sobre las acciones que están generando un impacto positivo e importante en el desarrollo de los objetivos, apropiarse de estas acciones y reforzarlas midiendo constantemente su efectividad en la estrategia. La estrategia no se debe basar en la intuición ni en las experiencias para lo cual Peter Drucker propone un análisis basado en el cuestionamiento que se debe hacer: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Cómo debería ser?

Para Drucker dice que los gerentes deben analizar cómo es el estado actual de la empresa, mediante esto generara un concomimiento de los recursos con los que cuenta actualmente y qué otros puede llegar a requerir, y si es necesario cómo sería la forma de generar cambios, (Peter Drucker, 1995).

Alfred Chandler J.R (Alfred Chandler, 1977 citado por Universidad Nacional de Colombia, 2003) Define la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adición y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”. Para Chandler, la estructura está antes de la estrategia ya que para él la estrategia se define según la forma en la cual la organización esté organizada, y se encuentra altamente influida por la cultura de cada país y en la forma en que se dirijan y se gestionen los procesos. En su libro *Scale & Scope* (2009), describe una investigación en la cual se realizó un estudio en paralelo a 3 países europeos con el fin de establecer el factor diferencial entre

sus casos de éxito, pero al ver que la reacción de las compañías ante nuevo modelo no fue igual, llegó a concluir que las experiencias juegan un papel muy importante al momento de determinar el estilo de gestión, la estrategia y la forma de ser ejecutada.

Según Kenneth Andrews (1971) la Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos o metas y los planes definidos para alcanzar dichas metas, establecidas de tal manera que definan qué clase de negocio es la organización y cual quiere llegar a ser. La estrategia es el centro de esfuerzo y motivación de la empresa ya que a partir de la planificación y definición de objetivos se define la forma en la cual se actuará teniendo como referente los planes a largo plazo, o como se reaccionará ante los cambios sorpresivos del entorno. En la definición de Andrews se menciona como elemento fundamental la creatividad, ya que es la cual da a la organización la flexibilidad para actuar efectivamente ante los repentinos cambios

Hax y Majluf presentan su modelo afirmando que la organización debe ser diseñada de tal forma que obtenga de la mejor forma sus objetivos estratégicos, y por lo tanto la estructura es el resultado de la estrategia, siendo la estrategia el elemento que define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).

Hax y Majluf (1996) hacen énfasis en la necesidad de que exista coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de las organizaciones, como factor clave de éxito de la misma, al integrar a todos sus miembros alrededor de la visión estratégica por medio de sus valores. Para lograr esta integración Hax y Majluf afirman que es necesario que haya una adecuada utilización de los procesos administrativos (planificación, sistemas de comunicación, gestión de recursos humanos etc), y de los procesos informales (relaciones con los líderes y los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento); concluyendo de esta forma, que la estrategia de una organización debe estar basada en su cultura, ya que esta genera identidad y garantiza la comunicación de valores y creencias entre todos los miembros de la organización.

Igor Ansoff (1976), observa que la estrategia está compuesta por cuatro factores principales, el primero de estos es el conjunto de productos o servicios y los mercados en los que está actualmente trabajando la compañía (ámbito producto-mercado), el siguiente son los principales cambios o variaciones que busca la organización realizar en cuanto a la anterior relación (Vector crecimiento), en cuanto a la posición producto-mercado se establece las

principales características que fortalecen su poder competitivo (ventajas competitivas), el efecto de plusvalía que puede generar el conjunto empresarial (sinergia).

Ansoff (1965, citado Contreras 2013. p 162) "la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro."

En 1982 Henry Mintzberg define la estrategia organizacional como "El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" (Henry Mintzberg, 1982, p. 3) viendo el concepto de estrategia como plan, la estrategia como plan de acción, como posición y como concepto.

- La estrategia como plan hace referencia a un curso de acción que ya está previamente determinado.
- La estrategia como pauta de acción es aquella maniobra que se utiliza para ganarle al o los competidores.
- La estrategia como patrón abarca los aspectos del comportamiento que se adoptan para producir, sin importar si han sido o no comportamientos definidos racionalmente y en concordancia con los objetivos de la organización.

El pensamiento de Mintzberg se basa en el hecho de que hay comportamientos que se van dando y estableciendo de forma informal y que al haber generado los resultados deseados se cristalizan y son adoptados formalmente como una estrategia estándar, pasando así de ser una "estrategia deliberada" a ser una "estrategia emergente" la cual obedece a una estrategia que no ha sido planeada e implementada formalmente (Henry Mintzberg, 1982).

Mintzberg en su obra Auge y Caída de la planificación estratégica (1994) identifica tres premisas que él denomina "Falsas" de la planificación estratégica.

- Falacia de la predicción: Es imposible predecir el comportamiento de la competencia, por lo tanto es falso que se puede predecir el comportamiento del entorno.
- Falacia de la independencia: No es verdad que la planificación pueda estar separada de la dirección, ya que si no hay un enfoque y un objetivo es imposible declarar los pasos a seguir.

- Falacia de la formalización: los procesos formales de la planificación estratégica no son suficientes para el logro de los objetivos, es necesario recurrir a métodos informales y a elementos del entorno que hagan una conexión entre lo planeado y la forma de ejecutarlo.

Fred David (2011), entiende la estrategia como los pasos a realizar para poder obtener los objetivos esperados, entre las diversas estrategias existentes están la diversificación, la expansión geográfica, adquisición vertical, adquisición horizontal, desarrollo de productos.

Michael Porter, en su libro *What is Strategy?* Publicado en 1996, describe tres principios claves para el posicionamiento estratégico, que abarcan todos los aspectos claves de su propuesta teórica acerca de la estrategia organizacional:

1 - La estrategia basada en la creación de valor a partir de la gestión de actividades de producción y análisis de la demanda con el fin de:

- Satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a pocos clientes.
- Satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado.

2 - La estrategia debe tener un enfoque de acuerdo al área dentro de la cual se aplica.

3 - La estrategia está en todos los procesos de la compañía, lo cual implica consolidación y sintonía entre todos estos.

Según Michael Porter la estrategia en las organizaciones es el elemento diferenciador que las hace competitivas frente a las demás. Este diferenciador corresponde a una mezcla entre la eficiencia, la gestión del cambio, la calidad, análisis del entorno y la gestión a nivel interno que da como resultado una alineación entre las actividades concretas y las cadenas de valor, teniendo en cuenta que es muy diferente hablar de mejora operativa y posicionamiento, puesto que se entiende mejora operativa como las prácticas que pueden ser aplicadas para lograr una mejora en cualquier empresa y la forma de alinear estas prácticas con las actividades específicas de su cadena de valor es lo que da como resultado una estrategia.

Porter señala que la estrategia descansa sobre actividades únicas ya sean actividades distintas o que las realizan de forma diferente a como lo hacen sus rivales teniendo en cuenta que cada organización tiene necesidades, objetivos y personas distintas lo cual hace que no haya una estrategia aplicable a todas las empresas. También afirma que el enfoque estratégico se da según la forma en que se ofrece el producto o servicio al cliente, ya sea ofreciéndole un producto único y exclusivo, correspondiente a una estrategia de exclusividad, una estrategia basada en las diferentes formas que se puede llegar al cliente según sus características y necesidades - estrategia de enfoque -, y finalmente una estrategia de costos bajos en la cual se procura tener materiales y mano de obra a bajo costo pero también implica mayor inversión en tecnología y una reducción el margen de utilidad (Michael Porter,1996).

Según Michael Porter, cada estrategia es única y tiene una posición valida determinada por el sistema de diferentes actividades. Definiendo así la estrategia como el costo de oportunidad, es decir las actividades que se opta por hacer y cuáles no, a que mercados se busca ingresar y a cuales no, dado a la complejidad existente no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados, es decir la estrategia es la elección de un camino, teniendo el conocimiento del abanico de oportunidades que se dejan atrás, por esto es preciso diferenciar la efectividad operacional a la estrategia, la primera se basa en la labor eficiente de los proceso que se necesitan llevar a cabo, y no la determinación de un rumbo único.

Desarrollando el modelo de las cinco fuerzas, en el cual relaciona la esencia de formular estrategias competitivas con el ambiente de la organización, la estructura de una industria juega un papel fundamental en la definición de las reglas de competencia y de las estrategias potenciales disponibles para cada compañía, el estado de competencia de una industria depende de las cinco fuerzas, las cuales son:

- Amenaza de posibles entrantes.
- Rivalidad entre competidores existentes
- Productos sustituidos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los vendedores.

Porter comprende que la estrategia está directamente relacionada con posicionarse y mantenerse como líder, lo cual se logra por medio de ventajas competitivas (Porter, 1996)

La Definición de Steiner y Miner (1977) sobre estrategia es: "La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados".

Ohmae (1993) define estrategia como "El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor".

Para Lambin (1994) estrategia consiste en "Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercado".

Johnson y Scholes (1997) "Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los "stakeholders".

Thompson y Strickland (1998) "La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización".

Burgelman, R. (2002) "Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos".

### **Análisis del concepto de Estrategia organizacional.**

A continuación se identifica la idea principal de cada una de las definiciones dadas por los autores anteriormente mencionados, a partir de lo cual se realiza un cuadro comparativo con el fin de identificar los conceptos comunes entre las diferentes definiciones.



**Tabla 4.** *Análisis del concepto de estrategia organizacional.*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Idea central</b>
<b>Alfred Chandler JR (1990)</b>	La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas	Determinación de metas y objetivos, adopción de cursos de acción.
<b>Igor Ansoff (1976)</b>	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.	Definición de la esencia del negocio y su visión a futuro por medio de la relación entre las actividades de la organización y la relación producto – mercado.
<b>Fred David (2011)</b>	Conjunto de pasos a realizar para poder obtener los objetivos esperados, entre las diversas estrategias existentes están la diversificación, la expansión geográfica, integración vertical, integración horizontal, desarrollo de productos.	Pasos para obtener los objetivos por medio de la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.
<b>Kenneth Andrews (1971)</b>	Patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está y lo que quiere llegara ser.	Objetivos, propósitos, políticas y planes para lograr lo que el negocio quiere llegar a ser.

Autor	Concepto	Idea central
<b>Thompson y Strickland (1998)</b>	El patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización	Patrón de enfoques y movimientos para lograr los objetivos y la misión organizacional.
<b>Lambin (1994)</b>	Es la guía que orienta a la organización hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), definido por la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias de desarrollo y una estructura racional en su cartera de productos-mercado	Guía que orienta la organización hacia oportunidades económicas atractivas.
<b>Michael Porter (1996)</b>	Definición de la forma en que se alinearán las prácticas organizacionales con las actividades específicas de su cadena de valor, convirtiéndose en el costo de oportunidad dado por la complejidad existente del mercado, el cual exige el enfoque en un rumbo único sobre el cual generar valor.	Definición de forma en que se alinearán las prácticas organizacionales con las actividades de su cadena de valor con el fin de generar valor.
<b>Hax y Majluf (1996)</b>	Elemento que define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional como acción al cambio que lograra obtener una ventaja competitiva para la organización.	Definición de tareas como acción al cambio para lograr ventaja competitiva.
<b>Burgelman, R. (2002)</b>	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos	Determinación de fines y objetivos de una organización, y las acciones adoptadas para lograr dichos fines.

Autor	Concepto	Idea central
<b>Steiner y Miner (1977)</b>	Declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados	Declaración y establecimiento de objetivos y políticas con el fin de que los propósitos de la organización sean alcanzados.
<b>Ohmae (1993)</b>	“El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.	Comportamiento que diferencia a una corporación de sus competidores por medio de sus fortalezas para satisfacer las necesidades del consumidor.
<b>Henry Mintzberg (1993;1999)</b>	Curso de acción que está previamente determinado de acuerdo al enfoque de la organización y debe basarse conscientemente en el comportamiento, teniendo en cuenta al cambio como factor clave ya que los comportamientos del entorno cambian constantemente y las organizaciones deben tener la capacidad para afrontar estos cambios de manera efectiva.	Curso de acción que debe dar a la organización capacidad para afrontar los cambios del entorno.
<b>Johnson y Scholes (1997)</b>	La orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders”.	Orientación de la organización con el fin de cumplir las expectativas de los stakeholders.

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Idea central</b>
<b>Peter Drucker (1995)</b>	El centro de esfuerzo y motivación de la organización ya que a partir de la planificación y metas y objetivos definición de objetivos se define la forma en la cual se actuará teniendo como referente los planes a largo plazo, y cómo se reaccionará ante los cambios sorpresivos del entorno de acuerdo a una teoría de negocio, frente a la cual se puede medir la efectividad de la estrategia según sean sus resultados de acuerdo al logro de los objetivos, los cuales son el punto de partida para evaluar la efectividad de la estrategia.	Determinación de la forma en que se afrontan los cambios y se evaluará la efectividad.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se realiza un análisis concluyente sobre la definición de estrategia organizacional por medio de la alineación entre las definiciones de los autores tomados en cuenta y se buscará la definición de estrategia con la cual se identifica la mayoría de los conceptos expresados.

**Tabla 5. Concepto de estrategia organizacional**

<b>Estrategia</b>	<b>Conceptualización de la definición</b>
<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio</b>	Constituye la forma en la cual se actúa o reacciona ante la dinámica y los cambios del entorno analizando cómo es el estado actual de la empresa, con qué recursos se cuenta y cuales son necesarios para generar y afrontar los cambios.
<b>Define las actividades de la cadena de valor</b>	Define las actividades primarias y actividades de apoyo características de la empresa que permiten establecer una ventaja competitiva.
<b>Factor generador de valor</b>	Articula la cadena de valor con procesos tales como la eficiencia, la gestión del cambio, la calidad, el análisis del entorno y la gestión a nivel interno, con el fin de orientar a la organización en su quehacer hacia la satisfacción de las necesidades del mercado y sus clientes, y de esta forma ser competitivas.
<b>Define la Estructura de una organización</b>	Patrón de los enfoques de la dirección y de las tareas directivas a nivel corporativo que define la forma según la cual se dispone o se conforma la empresa

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6. *Análisis de las definiciones sobre estrategia organizacional***

<b>Autor/ Definición de Estrategia</b>	<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio</b>	<b>Define las actividades de la cadena de valor</b>	<b>Factor generador de valor</b>	<b>Define la Estructura de una organización</b>
<b>Peter Drucker (1995)</b>	X	X		
<b>Alfred Chandler JR (1990)</b>		X		
<b>Kenneth Andrews (1971)</b>		X		
<b>Hax y Majluf (1996)</b>	X	X	X	
<b>Igor Ansoff (1976)</b>		X		
<b>Henry Mintzberg (1993;1999)</b>	X	X		X
<b>Fred David (2011)</b>	X	X		
<b>Michael Porter (1996)</b>	X	X	X	X
<b>Steiner y Miner (1977)</b>		X		
<b>Burgelman, R. (2002)</b>		X		

<b>Autor/ Definición de Estrategia</b>	<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio</b>	<b>Define las actividades de la cadena de valor</b>	<b>Factor generador de valor</b>	<b>Define la Estructura de una organización</b>
<b>Ohmae (1993)</b>		X	X	
<b>Lambin (1994)</b>		X	X	
<b>Johnson y Scholes (1997)</b>	X	X	X	
<b>Thompson y Strickland (1998)</b>		X		

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Conclusiones sobre Estrategia Organizacional**

La Estrategia es la respuesta al cambio y a la necesidad de una organización de ser competitiva en el sector. Esta implica la definición de metas y objetivos que alinean la cadena de valor y formaliza la estructura para que la organización se diferencie de otras y de respuesta a sus necesidades a través de la ventaja competitiva.

### **2.3 Relación Cultura – Estrategia.**

A continuación se presenta un esquema mediante el cual puede apreciar la relación que surge o pueda existir entre las teorías sobre cultura organizacional y estrategia.

**Tabla 7. Relación entre Cultura y Estrategia organizacional**

<b>Cultura Estrategia</b>	<b>/</b>	<b>Manifestacion es inmateriales de la organización empresarial</b>	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos</b>	<b>Diferencia a la organización de otras</b>
<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio</b>		Los objetivos, normas, creencias y demás manifestaciones inmateriales contribuyen a la manera en que la organización afronta el cambio.	De acuerdo a las directrices de comportamiento los empleados se adaptan o se oponen al cambio.	
<b>Define actividades de cadena de valor</b>	<b>las</b>	Las manifestaciones inmateriales influyen directamente en la cadena de valor	El comportamiento de los individuos está influenciado por los procesos y reglas definidos para la optimización de la cadena de valor.	Las estrategias son únicas ya que la forma en que se actúa, se piensa y se ejerce poder dentro de cada organización es diferente.



<b>Cultura Estrategia</b>	<b>/</b>	<b>Manifestacio nes inmatere les de la organizaci 3n empresarial</b>	<b>Direcciona el comportamien to de los individuos</b>	<b>Diferencia a la organizaci3n de otras</b>
<b>Factor generador de valor</b>			La alineaci3n entre las cadenas de valor y las actividades organizacionales est3 dada por la forma en que los individuos analizan el entorno, gestionan la calidad y llevan a cabo los procesos dentro de cada organizaci3n.	La estrategia da lugar a la cadena de valor y la cadena de valor es la base de la diferenciaci3n entre organizaciones.
<b>Define la estructura de una organizaci3n</b>		Las pol3ticas y la visi3n influyen en la delimitaci3n del poder, los procesos, los procedimientos y las normas dentro de la organizaci3n.	La delimitaci3n del poder, los procesos, procedimientos y normas, orientara y modifica el comportamiento.	Los tipos de estructura, jerarqu3as y procesos hacen una organizaci3n diferente de las dem3s.

**Fuente:** Elaboraci3n propia.

A partir del an3lisis de los conceptos de cultura y estrategia se concluye que las actividades organizacionales que conforman la cadena de valor son la base de la

diferenciación entre organizaciones, teniendo en cuenta que el correcto desarrollo de las estrategias y la facilidad de adaptación al cambio dependen de las manifestaciones inmateriales que identifiquen a los individuos y la forma en que se delimite el poder, los procesos, procedimientos y normas dentro de cada organización.

A continuación se mencionan los elementos fundamentales tanto de cultura como de estrategia y de acuerdo al análisis teórico realizado se hará evidencia de la relación que existe entre estos.

**Tabla 8.** *Los elementos de la Cultura y Estrategia*

Elementos de la cultura	Elementos de la estrategia
Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial.	Factor generador de valor.
Direcciona el comportamiento de los individuos.	Define las actividades de la cadena de valor.
Diferencia a la organización de otras.	Define la estructura de una organización.
	Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.	

**Tabla 9.** *Relación entre elementos de la Cultura y de la Estrategia.*

<b>Cultura/ Estrategia</b>	<b>Cultura</b>		
	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial</b>	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos</b>	<b>Diferencia a la organización de otras</b>
<b>Factor generador de valor</b>		X	X
<b>Define las actividades de la cadena de valor</b>	X	X	X
<b>Define la estructura de una organización</b>	X		X
<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio</b>	X	X	

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de la relación entre elementos de la cultura y la estrategia se concluye que estrategia y cultura son aspectos organizacionales que poseen una relación directa entre sí, por esta razón es de vital importancia tener presente qué aspectos culturales es necesario reforzar o cambiar para lograr el éxito de la estrategia.

Además es preciso tener en cuenta que de la misma forma como en la administración no se cuenta con fórmulas exactas para el éxito empresarial, se buscara poner a contra luz de un caso empresarial los resultados expuestos anteriormente.

### **3. CASO EMPRESARIAL – “Contra la Corriente” Ricardo Semler (1994)**

Se utilizara el texto de Ricardo Semler, “contra la corriente”, el cual es un caso de estudio exitoso del cambio estratégico y cultural de una organización, primero se buscara realizar una pequeña reseña del mismo, para después contrastarlo con el análisis previamente realizado.

En el mundo organizacional son diversos los factores que se tienen que tener en cuenta para poder realizar una gestión que sea considerada exitosa, pero debido a la independencia y auto definición que logra una compañía no es necesario siempre importar modelos, teorías o estilos que sean completamente diferentes a la organización en sí.

La compañía en la que se basa dicho libro es SEMBLER & CO (SEMCO), se puede expresar que Semco es una compañía manufacturera, dicha organización contaba con una fábrica y su principal mercado era el naviero, actualmente cuentan con una gran cantidad de productos, como lo son bombas surtidoras de gasolina, lavatrastos, aparatos de aire acondicionado, mezcladora de cemento y fábricas de bizcochos.

Si se busca clasificar y relacionar un tipo de dirección de la empresa Semco se puede llegar a decir que su creador Antonio Curt Semler, es un fiel amante de la teoría clásica de Henry Fayol, dado a que se expresa que en su gestión la compañía seguía un modelo piramidal y autocrático, el cual se fortalecía por la estructuración de unas normas estrictas, en donde se consideraban vitales para poder gerenciar de una forma eficiente, dado que Antonio encontraba vital que en su corporación se pudieran encontrar unas políticas, normas, niveles jerárquicos y unidades de mando definidas.

Durante el periodo de mando de Antonio, Semco se manejaba bajo los lineamientos de la administración científica, donde se busca a las personas más aptas físicamente para realizar ciertas actividades labores, y se estaba comenzado a implementar jornadas de trabajo más extensas para así aumentar la productividad por empleado, pero con estas políticas llegaron también sus implicaciones negativas.

Cuando se busca generar un relevo generacional y entra a la dirección de Semco S.A. Ricardo Semler, se genera un abrupto cambio, dado que se toma se busca diversificar el mercado en el que la compañía tiene insidencia, antes de la gestión de Ricardo Semco

dependía del mercado naviero en un 90%; pero como la vieja gestión se mantenía viva en la compañía Ricardo toma la decisión de despedir a la gran mayoría de gerentes con cargos medio y altos, y toma la decisión de contratar personas con una visión más compatible.

Las dos estrategias que Ricardo Semler aplica para lograr llevar la organización adelante fueron la diversificación y la departamentalización por producto.

Estas dos se ven entre lazadas dado que para poder obtener una diversificación de mercados y de clientes como buscaba necesito adquirir un par de nuevas compañías y con ellas sus plantas y productos.

Cuando la gestión e integración se volvió complicada este toma la decisión de separar por departamentos para poder gestionar cada una de ellas de una forma homogénea.

Como acciones prioritarias se observaron:

- Combatir la hiperinflación vivida en Brasil en ese entonces.
- Aumentar la afiliación del cuerpo de trabajo.
- Mejorar la actitud de los trabajadores para el desarrollo de su trabajo.
- Aumentar la integración de las unidades de negocio.
- Desarrollar una gestión sin presiones.
- Aumentar la iniciativa en el grupo de trabajo
- Diversificar el portafolio de productos de Semco.

A continuación se describen las estrategias implementadas en el caso y como resultante los aspectos culturales cambiados, las acciones efectuadas.

### **Estrategias implementadas por Ricardo Semler.**

1. Diversificación.

2. Departamentalización por productos.

Ahora se expondrán detalles de los aspectos que más influyeron en el proceso de implementación de las estrategias anteriormente mencionadas, a partir de las manifestaciones

inmateriales vigentes al momento del cambio realizado bajo la administración de Ricardo Semler, en la compañía Semco, las metas propuestas por el mismo y los principios establecidos en ese proceso.

### **Estrategia 1: Diversificación.**

- *Cultura previa al cambio cultural desarrollada por Ricardo Semler en Semco.*

Cuando Antonio Semler estaba dirigiendo la compañía, esta contaba con gerentes con una larga trayectoria en la empresa y que habían desarrollado unos métodos y alianzas con proveedores y clientes, era una empresa que para obtener cambios se demoraba una larga temporada en transiciones, su principal mercado (naviera) podría determinar su éxito o su fracaso debido a su dependencia del 90% de este.

Era una empresa demasiado Burocrática, contaba con una sola fábrica en donde evidenciaba una alta autocracia y centralización,

El cuerpo de trabajo no presentaba integración alguna, dado que cada actividad que debía desempeñar presentaba independencia, lo cual no permitía una interacción de los trabajadores, además era una organización que sus toma de decisiones y demás actividades referentes presentaban una alta concentración en las unidades de mando, debido a la centralización con la que esta contaba, lo que generaba que esta organización fuese lenta en el tiempo de modificaciones y demás, además que sus políticas de sugerencias y mejora no permitían una real mejora continua debido a que esta estaba sujeta a bonificaciones, lo que generaba un alto número de sugerencias, pero muy pocas de estas eran posibles llevar a cabo.

- *Los cambios a la cultura implementados por Ricardo Semler.*

Debido al tipo de organización al que se enfrentaba Ricardo, y la dificultad que esta le generaba para su dirección, el estableció una serie de normas, políticas y formas de gobierno organizacional, en Semco que le permitiera alcanzar su cometido.

El primer paso para obtener la estrategia fue el momento donde despidió a los gerentes de cargos medios y altos que no apoyaban su visión, y por ende contratación de personal con el que compartía su visión.

Para lograr la diversificación lo que realizó posteriormente fue asesorarse muy bien en el tema de ventas, contratar como gerente de ventas a una persona audaz, con este realizó giras mundiales buscando realizar ventas o alianzas estratégicas.

Buscar mercados nunca penetrado por ellos así no obtuvieran el conocimiento necesario para realizar el trabajo, si esto sucedía se asesoraban muy bien para la producción de este buscando alianzas estratégicas.

Posteriormente se propuso adquirir dos compañías con sus fábricas, las cuales desarrollaban una actividad comercial relacionada a lo que realizaba Semco, pero con este abanico de nuevos productos sería capaz de llegar a nuevos mercados.

Para permitir que se mantuviese la sinergia y fomentar el crecimiento de las nuevas adquisiciones dejó intacto a la mayoría de trabajadores pero agregando un nuevo cargo de controlador financiero.

Empoderar a sus trabajadores y por último empezó a delegar, e integrar a los trabajadores a la toma de decisiones, además de democratizar las utilidades de SEMCO.

- ***La cultura que resulta de la intervención de Ricardo Semler.***

Con la acción de Ricardo Semler la compañía tornó un carácter democrático en donde todos los trabajadores aportaban su opinión, los trabajadores celebraban sus cumpleaños en las salas de reuniones, también ellos en consenso otorgan asensos o despidos, horarios flexibles, pequeños grupos de trabajo, una reducción significativa del estrés, no paredes lo

único que divide a los trabajadores son plantas, los trabajadores tienen libre vestimenta, evalúan a sus supervisores y están involucrados al mejoramiento constante de los procesos que realiza la empresa.

### **ACCIONES REALIZADAS POR RICARDO SEMLER.**

- Cambió a los directivos que eran más resistentes a la aplicación de su estrategia.
- Contrató personal con mejores aptitudes para alcanzar su objetivo.
- Se asesoró muy bien en el tema de ventas.
- Realizó giras mundiales para publicitar sus productos.
- Buscó alianzas estratégicas con productores de otro tipo de maquinarias que SEMCO no tenía el conocimiento de su producción.
- Adquirió nuevas compañías con sus fábricas.
- Permitió que la sinergia existente en las compañías adquiridas continúe.
- Generó un control financiero de las nuevas adquisiciones.



**Tabla 10.** *Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Uno (DIVERSIFICACIÓN) de la intervención en Semco.*

<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>Define las actividades de la cadena de valor:</b>	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</b>
<input type="checkbox"/> Se instauraron nuevos procesos productivos y de ventas a desarrollar en la organización.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores pueden hacer parte en la toma de decisiones que conciernen o afectan su labor.
<input type="checkbox"/> Se aumentaron las variables de calidad con las que contaba la compañía.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores pueden administran su tiempo y deciden donde realizar sus labores.
<input type="checkbox"/> Se incrementó la fuerza de ventas de la organización	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos:</b>
	<input type="checkbox"/> Todos los trabajadores dan su opinión sobre sus funciones y las acciones de cómo debe hacerlo la organización.
	<input type="checkbox"/> Los trabajadores realizan entre ellos la elección de proveedores.
	<input type="checkbox"/> Los empleados evalúan a sus supervisores.
<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>La estrategia define la estructura de una organización:</b>	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</b>
<input type="checkbox"/> Se logró triplicar el capital de trabajo con el que contaba la organización.	<input type="checkbox"/> Los empleados se agrupan e integran libremente para tomar decisiones en temas referentes al trabajo
<input type="checkbox"/> Se generó una ampliación de la estructura interna.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores tienen encuentra a sus pares en sus decisiones.
	<input type="checkbox"/> Los gerentes rotan entre ellos para desarrollar diversas labores atreves de los años
	<b>Diferencia a la organización de otras.</b>
	<input type="checkbox"/> Los empleados pueden integrar los comités para las tomas de decisiones referentes a su labor.

**Elementos de la estrategia en Semco.****Intervenciones de la cultura en Semco.****Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio:**

☐ Se aumenta la curva de aprendizaje con la que cuenta la organización.

☐ Se despidieron los trabajadores que eran más resistentes al cambio.

☐ Se desarrolló una nueva búsqueda de clientes.

**Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:**

☐ Los empleados suelen evitar el papeleo excesivo.

☐ Los empleados pueden realizar el trabajo desde sus casas.

☐ Los trabajadores pueden hacer parte en la toma de decisión de cómo se repartirán las ganancias.

☐ Las mujeres cuentan con la posibilidad de agruparse para hacer una oposición.

**Direcciona el comportamiento de los individuos:**

☐ Todos los trabajadores dan su opinión.

☐ Se realiza un trabajo conjunto de los trabajadores y los directivos en los comités.

☐ Creación e integración esporádica de los trabajadores de comités para una mejora continua de procesos.

**Diferencia a la organización de otras:**

☐ Los trabajadores pueden vestir como a ellos les plazca.

☐ Los trabajadores establecen como debe de ser su retribución monetaria por la realización de su labor.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Estrategia 2: Departamentalización por productos**

- *Cultura previa al cambio cultural desarrollada por Ricardo Semler en Semco.*

Si se suma el panorama expuesto anteriormente, pero particularmente uno de los rasgos gerenciales y que afectaban la forma en que Semco interactuaba era el modelo de economías a escala que esta tenía, en donde se producía lo máximo con el mínimo de costos, y tenían una política de producción en cadena, donde los trabajadores realizaban únicamente la labor para la cual eran contratados y no interactuaban mucho entre ellos.

Se mezclaban componentes, procesos, empleados y directivos de productos diferentes, lo cual llevaba a una preocupación netamente a la elaboración adecuada de procesos, se contaba con un gran número de empleados de cargos administrativos, que su única función era ayudar a los gerentes con el papeleo, y sus labores no generaban pros para la ejecución exitosa de la compañía, y los espacios en lo que los operarios de maquinaria realizaban su labor eran muy planos y serios.

Las reuniones tenían una duración extendida, los gerentes vivían en una lucha de poder constante, los trabajadores no se sentían parte de corporación alguna, y demás problemas de coordinación de alguna empresa grande.

- *Los cambios a la cultura de Semco por Ricardo Semler.*

Para poder obtener la departamentalización adecuada Ricardo Semler necesitó en pensar un criterio homogéneo para su división, entre las tres plantas con las que contaba en ese entonces la empresa Semco, el criterio inicial fue por productos y donde realizaron el tester fue en la planta de Ipiranga, donde contaban con dos clases de productos los electrónicos y mecánicos, para poder lograr eso se debió invertir un capital importante debido

a que se necesitó duplicar la fábrica en conceptos de maquinaria se refiere, se necesitaron contratar nuevos empleados también

Se logró obtener una separación física de los tipos de productos y con estos se necesitó una división de personal existente a alguna de las dos fábricas, e internamente las fabricas fueron subdividas en pequeñas células de trabajo, en donde se realizaba todo el proceso de la producción del producto.

Otros cambios relacionados a la gerencia de esta departamentalización se vio en el achatamiento de la distancia de poder, a solo tres niveles Consejeros (gobierno organizacional), Socios (lideres locales), Asociados (Operantes), y una persona que lograba coordinar entre los niveles de socios y asociados.

▪ ***La cultura que resulta de la intervención de Ricardo Semler.***

Con la intervención de los procesos de departamentalización la organización Semco obtuvo como respuesta unos grupos de trabajo sinérgicos que se diferenciaba porque sus trabajadores era multi tarea, esto quiere decir que en los tiempo muertos de su labor referente a la producción se ponían a colaborar con actividades relacionadas a todo el proceso, algunos se ponían a manejar montacargas para agilizar el proceso como tal.

La sinergia de los grupos de trabajo también llevo a que entre ellos se realizara un análisis de inventario y se descubriera que habían excesos en piezas que ya no eran determinantes para los nuevos productos, y se aplicaron modelos de Just in Time, donde los empleados tenían medidores de cantidad por máquinas de las piezas que necesitaban, para así poder realizar pedidos sobre lo estrictamente necesario.

Se desarrollaron estructuras autónomas dentro de las fábricas donde entre la totalidad de empleados se analizaba que se debían hacer con las utilidades.

## **ACCIONES REALIZADAS POR RICARDO SEMLER.**

- Analizó cual es el criterio homogéneo idóneo para generar su departamentalización.
- Decidió duplicar el personal, para poder realizar cada uno de los procesos de forma completa.
- Duplicó el inventario existente en el depósito.
- Adquirió artículos nuevos para la producción, como maquinaria y demás entes relacionados.
- Realizó una separación física de sectores.
- Estableció códigos de color para determinar disponibilidad de materias primas de cada máquina.
- Realizó una división y distribución del personal para cada departamento.
- Organizó a los empleados en pequeñas unidades de negocio.
- Determinó como distribuir utilidades por cada uno de los departamentos.
- Facilitó la integración y gestión decide realizar un achatamiento de la pirámide.
- Eligió tres niveles para la nueva distribución del poder:
  1. consejeros (gobierno organizacional).
  2. Socios (líderes locales).
  3. Asociados (Operantes)

**Tabla 11. Relación entre cultura y estrategia evidenciada en la Estrategia Número Dos (DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS) de la intervención en Semco.**

<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>Factor Generador de Valor:</b>	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos:</b>
<input type="checkbox"/> La organización desarrolló un mejoramiento continuo permanente	<input type="checkbox"/> Los trabajadores realizan otras actividades aparte de las que fueron al principio contratados.
<input type="checkbox"/> Se generó un aumento de la calidad.	<b>Diferencia a la organización de otras:</b>
<input type="checkbox"/> La innovación se propuso como un eje transversal en toda la organización.	<input type="checkbox"/> Semco es una empresa organizada por medio de grupos pequeños que realizan la producción de un producto de forma holística.
<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>Define las actividades de la cadena de valor:</b>	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</b>
<input type="checkbox"/> La organización logro suplir de mejor forma la demanda existente en le mercado.	<input type="checkbox"/> Los empleados hacen parte del comité que realizan la toma de decisiones de los proveedores con los que desean trabajar.
<input type="checkbox"/> Se disminuyó significativamente el inventario que la organización tenía.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores se agrupan en pequeños grupos de trabajo conocidos como células de producción.
<input type="checkbox"/> Aumento la sinergia en el desarrollo de un producto.	<input type="checkbox"/> Las células de producción toman decisiones sobre los insumos que utiliza la misma para el desarrollo del producto.
	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos:</b>
	<input type="checkbox"/> Todos los trabajadores dan su opinión sobre sus funciones y las acciones de cómo debe hacerlo la organización.
	<input type="checkbox"/> Los trabajadores se asocian con otros para el desarrollo holístico de un producto.
	<b>Diferencia a la organización de otras:</b>
	<input type="checkbox"/> La estructuración que desarrolla Semco por medio de células de trabajo genera un diferencial significativo en términos de producción en cuanto a calidad y el manejo ideal de los inventarios.

<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>La estrategia define la estructura de una organización:</b>	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</b>
<input type="checkbox"/> Se generó un aumento de extensión de la estructura.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores hacen parte de un comité que decide de cómo se realizara la repartición de ganancias de la unidad de negocio.
<input type="checkbox"/> Se acorto la pirámide, es decir la distancia de mando.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores hacen parte de pequeñas células de trabajo donde realizan el desarrollo holístico de un producto.
<input type="checkbox"/> Se organizó dentro de cada departamento solo tres niveles.	<b>Diferencia a la organización de otras.</b>
<input type="checkbox"/> Se alinee el concepto estructural de unidad de negocio.	<input type="checkbox"/> Semco está compuesta por diversos departamentos de producto.
<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<input type="checkbox"/> Semco está distribuida solo por medio de 3 líneas de mando.
<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio:</b>	<b>Manifestaciones inmateriales de la organización empresarial:</b>
<input type="checkbox"/> La organización se tornó orgánica por medio de la estructuración de grupos trabajo pequeño que son más adaptables a el cambio.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores escriben en un pizarrón la información financiera de la unidad de negocio a la que perteneces para que todo la unidad sepa cómo les está yendo en la gestión.
<input type="checkbox"/> La empresa logro un aumento significativo de las dinámicas internas, generando una sinergia.	<input type="checkbox"/> Los empleados ponen en una pizarra en qué estado de ánimo se encuentran para que sus pares interactúen o no con ellos.
	<input type="checkbox"/> Los trabajadores desarrollaron un sentido de pertenencia hacia la unidad a la que pertenecen.

<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<b>Intervenciones de la cultura en Semco.</b>
<b>La estrategia define la estructura de una organización:</b>	<b>Direcciona el comportamiento de los individuos:</b>
<input type="checkbox"/> Se generó un aumento de extensión de la estructura.	<input type="checkbox"/> Todos los trabajadores dan su opinión.
<input type="checkbox"/> Se acortó la pirámide, es decir la distancia de mando.	<input type="checkbox"/> Los trabajadores realizan labores anexas a su labor con tal de que el producto salga de la fábrica en perfecto estado.
<input type="checkbox"/> Se organizó dentro de cada departamento solo tres niveles.	
<input type="checkbox"/> Se alineó el concepto estructural de unidad de negocio.	<b>Diferencia a la organización de otras:</b>
<b>Elementos de la estrategia en Semco.</b>	<input type="checkbox"/> Semco está compuesta por diversos departamentos de producto.
<b>Surge de la necesidad de la organización para afrontar el cambio:</b>	<input type="checkbox"/> Semco está distribuida solo por medio de 3 líneas de mando.
<input type="checkbox"/> La organización se tornó orgánica por medio de la estructuración de grupos trabajo pequeño que son más adaptables a el cambio.	<input type="checkbox"/> Las células de trabajo son la piedra angular de cada departamento.
<input type="checkbox"/> La empresa logro un aumento significativo de las dinámicas internas, generando una sinergia.	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.	



## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el proceso cultural y estratégico expuesto en el caso de “contra la corriente” se puede evidenciar la relación y relevancia de ciertos componentes culturales y estratégicos, para la consecución de un cambio organizacional, y como si se apoyan estas mutuamente se logra el éxito al momento de implementar.

- Se le puede atribuir el éxito en la aplicación de las estrategias a la división de organización por unidades de negocio.
- La integración y la afiliación de un cuerpo de trabajo son la herramienta fundamental para realizar cualquier cambio organizacional.
- Liderazgo enfocado a la satisfacción de los clientes y trabajadores.
- Mucho empoderamiento.
- La innovación va relacionada con la involucración de toda la organización.
- Sujetar políticas a la recompensa económica, no suele ser muy buen inductor de comportamiento.
- Descentralizar una organización la hace dinámica, y más adaptable a cambios.
- Se desligo los privilegios que alimentan el ego, y con este las rivalidades.
- Democratizar la información Financiera, permitió que por medio de la no existencia de secretos se aumenta la confiabilidad entre trabajadores y sus supervisores.
- El trabajo constante de los comités.
- Tener presente las diferencias sociales de género, para mitigarlas y permitir una unidad.
- las evaluaciones de los trabajadores a sus supervisores ayuda a ser un indicador de como se está llevando la cultura dentro de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

A la luz del caso de éxito expuesto anteriormente es concluyente que para poder realizar un proceso de implementación estratégico dentro de una organización, y que a veces para que esta sea exitosa es necesario tener en cuenta los aspectos culturales propios de una organización, dado que estos complicaran o ayudaran la consecución de objetivos propuestos de la estrategia.

A su vez es necesario reconocer que cada organización es diferente, y por ende sus dinámicas sociales, además no existe alguna estrategia única que sea aplicable y replicable a todas las organizaciones, por cada estrategia debe estar basada en la cultura existente de una organización.

Por ende es concluyente la existente relación entre la estrategia y los elementos culturales organizacionales, y como estas son fundamentales la constante relación de estas dos para poder crear valor.

Y como fue demostrado en el caso el cuadro desarrollado en el marco teórico se concluye la relación existente entre la Cultura y Estrategia es la siguiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abravenel (1992). *Cultura Organizacional*. Legis Editores S.A.
- Aguilar, A. S. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Interoamericana editores S.A.
- Bluedorn, A. C.; Lundgren, E. F. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in Organizational Change and Development*.
- Castellanos, Jose R., Castellanos, Carlos (2011). El enfoque estratégico. Bases conceptuales, en *Contribuciones a la Economía*; Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/cccm.htm>
- Chiavenato (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc GrawHill Interamericana editores S.A: México D.F.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Thomson
- Estrategia organizacional (s.f). Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf)
- Gerstner, L.V. (2004). *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*. México: McGraw-Hill.
- Hamel G (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Hellriegel, Slocum, Woodman (s.f). *Internacional, "Comportamiento organizacional"* International Thomson Editores: México.
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. McMillan: Nueva York.
- Hitt, Michael A; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W. (s.f) *Administración*. : Prentice Hall.

- Kabanoff, B. (1991). Distributive cultures in organizations and their relation to strategy, Compensation and change, University of New South Wales. Australian Graduate School of Management.
- Koontz, H. (2007). Elementos de Administración un enfoque internacional. Mc GrawHill: Mexico.
- Krigel, R & Brandy, David. (1996). De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Editorial Norma.
- Marín Guaqueta Angélica Maria, Alexandra Pinto Cortés (2011); Trabajo de Grado Elucidación de Conceptos Aplicados a la Organización y Cultura Organizacional. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (1984). *El hombre en la organización, tres ensayos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006). *Transformación cultural en las organizaciones Un modelo para la gestión del Cambio*. Bogotá: Limusa S.A. y Universidad del Rosario.
- Mesa, D, & Pardo, N, (2003). Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional en una empresa importadora y comercializadora Colombiana (tesis de pregrado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. Quinn, J. Voyer, J (1977). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Morgan G. (1991). Imágenes de la Organización. México: Alfaomega.
- Montaña R, Angie P., Torres L. German A. (2015) Caracterización de la Cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. (Tesis de maestría) Bogotá: Universidad del Rosario.
- Monterrosa, K, Moreno, P, & Liévano, R, (2005). Descripción de cultura organizacional en Cotecmar (Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria Naval, Marítima y Fluvial) (Tesis de pregrado). Bogotá: Universidad del Rosario.

- Montoya, L, & Moreno, M, (2005). Aproximación a la cultura organizacional de una institución del sector educativo de carácter público (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morales, S (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Munch, L. (2007). Administración. México: Pearson.
- Nueva Visión de las Organizaciones (2003); Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1biblio.htm>
- Olivares, J (2010). Cultura corporativa en una compañía del sector editorial caso Legis (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ordoñez, D (2005) Estudio comparativo de cultura corporativa en dos organizaciones del sector de la construcción. (tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ortiz, D (2005). Estudios de Caso sobre cultura organizacional en dos empresas del sector comercial en Colombia (Tesis de pregrado), Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pervaiz, K. A. (2011). La Administración de la Innovación. Mexico: Pearson.
- Porter, Michael E (2006); *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, Michael E (1996); *What is strategy?* Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-3/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Rocher G. (1990). Introducción a la sociología general. Barcelona: Herder
- Romero Gonzalez Camila Victoria, Valderrama Gamez Carlos Andrés (2012); *Trabajo de Grado Descripción y caracterización de la cultura organizacional de Transporte Medico S.A.S*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Sanchez, I. (s.f). Estructura y cultura como factores clave de éxito en los hoteles españoles, Madrid : Universidad Complutense de Madrid.; Recuperado de <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/estrategia%20estructura%20y%20cultura%20factor%20de%20exito%20en%20la%20industria%20hotelera%20espa%F1ola.pdf>

Semler, Ricardo (2000). *Radical: El éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Semler, Ricardo (1994). *Contra la corriente*. Vergara Editor S.A 1994